

Avainsanat: motivaatio, lääkärit, sairaanhoitajat, lähihoitajat, työyhteisö, työhyvinvointi

and PSM proved to be non-significant on work engagement in SuPer. By fostering employees' PSM, it is possible to enhance their occupational well-being which, in turn, may associate positively with organizational effectiveness. This is a significant factor when the resources are scarce as they nowadays are in the Finnish healthcare sector.

Key words: motivation, doctors, nurses, practical nurses, organization, occupational well-being

Mitä tutkimusaiheesta jo tiedetään?

- Yksi työmotivaation lähteistä on julkisen palvelun motivaatio, joka tarkoittaa motivoitumista epäitsekääseen toimintaan.
- Suomalaisilla terveydenhuollon työntekijöillä on korkea julkisen palvelun motivaatio.

Mitä uutta tietoa artikkeli tuo?

- Tutkimus tuo lisätietoa terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatiosta ja sen yhteyksistä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen.
- Tutkimuksessa havaitaan, että julkisen palvelun motivaatio on positiivisessa yhteydessä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen ja että työntekijän arvojen yhteensopivuus organisaation arvojen kanssa vahvistaa näitä yhteyksiä.

Mikä merkitys tutkimuksella on hoitotyölle, hoitotyön koulutukselle ja johtamiselle?

- Julkisen palvelun motivaation yhdistyminen työntekijöiden parempaan työhyvinvointiin ja työyhteisökäyttäytymiseen saattaa edistää organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta ja auttaa siten terveydenhuollon resurssien riittävyydessä.
- Henkilöstön korkea julkisen palvelun motivaatio hyödyttää työntekijöitä itseään ja terveydenhuolto-organisaatioita erityisen paljon, kun työntekijöillä on mahdollisuus toimia työssään arvojensa mukaisesti.

Tutkimuksen lähtökohdat

Suomen terveydenhuolto on murrostilassa. Parhaillaan suunnitellaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistusta (sote-uudistus), jonka tarkoituksena on turvata laadukkaat ja riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut koko Suomessa. Suomessa on koettu 2000-luvulta lähtien pulaa terveydenhuollon henkilöstöstä ja tilanteen arvioidaan edelleen pahenevan seuraavan vuosikymmenen aikana. Henkilöstön riittävyyteen on haettu ratkaisuja muun muassa koulutusmäärien kasvattamisesta ja terveyspalvelujen ulkoistamisesta (TEM 2015). Lisäksi eri-

tyisesti lääkäreitä on pyritty motivoimaan ulkoisilla kannustimilla. Selvästi vähemmän huomiota on kiinnitetty terveydenhuollon työntekijöiden työmotivaatioon. Tämä on yllättävää, koska työmotivaation ja sen toteutumisen tiedetään vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen sekä työsuoriutumiseen (katsaukset Brewer 2008, Perry ym. 2010, Taimio 2013) ja tätä kautta myös henkilöstöresurssien riittävyyteen. Työntekijän mahdollisuudella toteuttaa työssään motivaatiotaan voikin olla erityisen suuri merkitys henkilöstövajeesta kärsivillä aloilla, joilla työntekijät voivat valita itse työpaikkansa.

Terveydenhuollossa yksi työmotivaation lähteistä on julkisen palvelun motivaatio, joka tarkoittaa motivoitumista oman edun sivuuttamiseen ja epäitsekkääseen toimintaan muiden ihmisten ja yhteisön hyväksi (Kim ym. 2013). Terveydenhuollon työntekijöillä on ajateltu olevan korkea julkisen palvelun motivaatio, koska heidän työssään toimitaan toisten ihmisten hyväksi, minkä on oletettu vetävän puoleensa näin motivoituneita henkilöitä. Kuitenkin julkisen palvelun motivaatiota on tutkittu alalla vain vähän (Andersen 2009, Saarinen ym. 2015).

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään vahvasti julkiseen palveluun motivoituneiden työntekijöiden olevan tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioonsa (Kim 2011). Tämä tutkimus täydentää näitä havaintoja selvittämällä julkisen palvelun motivaation yhteyksiä terveydenhuollon työntekijöiden työn imuun ja työyhteisökäyttämiseen. Työn imun ja työyhteisökäyttämisen tarkastelu on mielenkiintoista muun muassa siksi, että niiden on osoitettu olevan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen sekä organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Organ ym. 2006, Bakker ym. 2011) – tekijöihin, joiden tärkeyttä korostetaan tänä päivänä suomalaisessa terveydenhuollossa.

Työntekijän arvio työstään ja työyhteisöstään voi vaikuttaa siihen, millaiseksi julkisen palvelun motivaation merkitys työn imulle ja työyhteisökäyttämismiselle muodostuu. Tähän mennessä tällaisia muuntavia tekijöitä on kuitenkin tutkittu vasta vähän (Kjeldsen & Andersen 2013). Tässä tutkimuksessa selvitetään ensimmäistä kertaa, muuntaako (vahvistaa-ko) työntekijän kokemus omien ja työskentelyorganisaationsa arvojen yhteensopivuudesta julkisen palvelun motivaation yhteyttä työn imuun ja työyhteisökäyttämiseen. Muuntavien tekijöiden tarkastelu on tärkeää, koska niiden avulla voidaan luoda työskentelyolosuhteita, joissa julkisen palvelun motivaation positiiviset seuraukset mahdollistuvat sekä työntekijälle että työyhteisölle.

Julkisen palvelun motivaatio

Julkisen palvelun motivaatiolla (public service motivation) tarkoitetaan yksilön motivaatiota epäitsekkääseen toimintaan muiden ihmisten, yhteisön ja yhteiskunnan hyväksi (Kim ym. 2013). Se on yksilön sisäinen ominaisuus, joka kertoo hänen arvoistaan ja siitä mitä hän pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena (Nielsen 2013). Julkisen palvelun motivaatio koostuu neljästä ulottuvuudesta: viehätys julkiseen palveluun, sitoutuminen julkisiin arvoihin, myötätunto ja uhrautuminen (Kim ym. 2013, Taimio 2013). Viehätys julkiseen palveluun kuvaa sitä, kuinka tärkeänä yksilö pitää konkreettisia toimintoja ja omaa toimintaansa julkisen edun edistämiseksi. Sitoutuminen julkisiin arvoihin tarkoittaa kiinnostusta ja sitoutumista yleisesti tärkeinä pidettyihin arvoihin, jotka liittyvät muiden edun huomioon ottamiseen. Myötätunnolla tarkoitetaan muiden ihmisten huoliin eläytymistä ja heidän hyvinvointinsa tärkeänä pitämistä. Uhrautuminen on puolestaan julkisen palvelun motivaation perusulottuvuus, joka heijastaa sen altruistista, epäitsekkästä lähtökohtaa, toisten edun asettamista oman edun edelle.

Terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatiota on tutkittu varsin vähän sekä kansainvälisesti että kansallisesti (Andersen 2009, Andersen & Pedersen 2012, Saarinen ym. 2015). Poikkeuksen muodostaa suomalaisten terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatiota kartoittanut tutkimus (Saarinen ym. 2015), jonka aineistoon tämä tutkimus perustuu. Saarinen ym. (2015) havaitsivat, että suomalaisilla terveydenhuollon työntekijöillä oli korkea julkisen palvelun motivaatio uhrautumisesta lukuun ottamatta. Tutkimuksessa myös todettiin, että lähi- ja perushoitajilla oli hieman lääkäreitä korkeampi julkisen palvelun motivaatio, mikä viittaa julkisen palvelun motivaation eriytymiseen terveydenhuollon ammattikunnittain (Andersen & Pedersen 2012). Tässä tutkimuksessa halu-

taan selvittää, eriytyvätkö myös julkisen palvelun motivaation yhteydet työhyvinvointiin ja työsuoriutumiseen ammattikunnittain, mistä syystä kolmea terveydenhoidon ammattiliittoa (Lääkäriliitto, Tehy, SuPer) tarkastellaan erikseen.

Julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen

Työn imulla (work engagement) tarkoitetaan myönteistä työhön kohdistuvaa suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotilaa, joka näkyy myös työkäyttäytymisenä (Schaufeli ym. 2002). Työn imun kolme ulottuvuutta ovat tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tässä tutkimuksessa työn imua tarkastellaan summa-asteikkona, joka on muodostettu tarmokkuudesta ja omistautumisesta, jotka nykytutkimuksen mukaan ovat ilmiön ydinulottuvuudet (Bakker ym. 2011). Tarmokkuutta luonnehtivat energisyys ja sinnikkyys työnteossa myös haastavissa tilanteissa, kun taas omistautuminen tarkoittaa työn kokemista merkityksellisenä ja mielenkiintoisena (Schaufeli ym. 2002).

Julkisen palvelun motivaation yhteyttä työn imuun ei ole aiemmin tutkittu, vaikka tarve tällaiselle tutkimukselle on tunnistettu (Nielsen 2013). Julkisen palvelun motivaation ja työn imun välistä yhteyttä voidaan tarkastella teoreettisesti esimerkiksi voimavarojen säilyttämisteorian viitekehyksessä (Conservation of Resources, COR theory; Hobfoll 1989, 2011). Teorian mukaan ihmiset pyrkivät hankkimaan, säilyttämään ja suojaamaan sellaisia voimavaroja, joita he arvostavat. Voimavarat kasautuvat itseään vahvistavissa kehissä, joissa voimavarojen olemassaolo tekee todennäköisemmäksi uusien voimavarojen kerääntymisen. Julkisen palvelun motivaatio voidaan nähdä yksilön voimavarana, joka auttaa häntä näkemään työnsä mielekkäänä (Nielsen 2013) ja vahvistamaan muita voimavaroja, kuten työhyvinvointia työn imun muodossa (Hobfoll 2011).

Työyhteisökäyttäytyminen (organizational citizenship behavior, OCB; Lee & Allen 2002, Organ ym. 2006), jota nimitetään myös työyhteisöllisyydeksi ja työyhteisötaidoiksi, on työssä osoitettua muiden edun huomioon ottavaa, välttämättömät työvelvollisuudet ylittävää toimintaa, jota voidaan osoittaa sekä työtovereita että työorganisaatiota kohtaan. Julkisen palvelun motivaation yhteyttä työyhteisökäyttäytymiseen voidaan tarkastella perusarvojen teorian (theory of basic values; Schwartz 1992, 2012) näkökulmasta. Teorian mukaan yksilön motiivit synnyttävät erilaisia arvoja, jotka puolestaan näkyvät käyttäytymisen tasolla. Aikaisemmat empiiriset havainnot ovat osoittaneet, että yhteisön ja muiden ihmisten hyvinvointia korostavat arvot ovat positiivisessa yhteydessä prososiaaliseen käyttäytymiseen (Pandey ym. 2008, Schwartz 2012). Koska julkisen palvelun motivaatio kuvaa arvoja, jotka pitävät toisten hyvinvointia tärkeänä, voidaan sen ajatella olevan yhteydessä myös työyhteisökäyttäytymiseen.

Arvoyhteensopivuus – suorat ja muuntavat yhteydet työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen

Joitakin työntekijöitä motivoi työssään heidän tavoitteidensa ja arvojensa yhteensopivuus organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa, jolloin arvoyhteensopivuuden tärkeys on heille yksi motivaation lähde (Ryan 2011). Yksi arvojen yhteensopivuuden teorian (value congruence theory; Chatman 1989) keskeisistä oletuksista on, että työntekijä pyrkii hakeutumaan työhön, jossa pystyy toteuttamaan tärkeänä pitämiään arvoja. Tutkimusten mukaan työntekijän ja työorganisaation arvojen yhteensopivuus on yhteydessä myös työntekijän parempaan työhyvinvointiin ja työsuoriutumiseen (meta-analyysi Kristof-Brown ym. 2005).

Toisaalta arvoyhteensopivuuden tärkeys voi myös muuntaa julkisen palvelun motivaation yhteyksiä työn imuun ja työyhteisö-

käyttäytymiseen. Tätä mahdollista muunta-
vaa roolia ei ole aiemmin tutkittu. Koska
tähän mennessä jo tiedetään, että suomalai-
silla terveydenhuollon työntekijöillä on kor-
kea julkisen palvelun motivaatio (Saarinen
ym. 2015), heidän voi olettaa pitävän tär-
keänä sitä, että he voivat toteuttaa julkiseen
palveluun liittyviä arvojaan omissa työsken-
telyorganisaatioissaan.

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvit-
tää terveydenhuollon henkilöstön julkisen
palvelun motivaation yhteyksiä työn imuun
ja työyhteisökäyttäytymiseen. Lisäksi tavoit-
teena on tutkia arvoyhteensopivuuden tär-
keyden yhteyksiä työn imuun ja työyhteisö-
käyttäytymiseen. Tutkimuksessa selvitetään
myös arvoyhteensopivuuden tärkeyden
muuntavaa roolia julkisen palvelun moti-
vaation sekä työn imun ja työyhteisökäyt-
tämisen välillä. Tutkimuskysymykset ja
edelle esitettyihin teorioihin perustuvat tut-
kimushypoteesit ovat seuraavat:

1. Onko terveydenhuollon työntekijöi-
den julkisen palvelun motivaatio yh-
teydessä heidän työssään kokemaansa
työn imuun ja työyhteisökäyttäytymi-
seensä?

H1: Työntekijä, jolla on korkea julki-
sen palvelun motivaatio, kokee työs-
sään useammin työn imua (H1a) ja
raportoi enemmän työyhteisökäyttäy-
tymistä (H1b).

2. Onko arvojen yhteensopivuuden tär-
keys (työntekijän arvioimana) yhtey-
dessä työntekijän työn imuun ja työ-
yhteisökäyttäytymiseen?

H2: Arvoyhteensopivuuden tärkeys on
yhteydessä korkeampaan työn imuun
(H2a) ja työyhteisökäyttäytymiseen
(H2b).

3. Muuntaako arvoyhteensopivuuden
tärkeys (työntekijän arvioimana) jul-
kisen palvelun motivaation, työn imun
ja työyhteisökäyttäytymisen välisiä yh-
teyksiä?

H3: Arvoyhteensopivuuden tärkeys
vahvistaa julkisen palvelun motivaati-
on ja työn imun (H3a) sekä julkisen
palvelun motivaation ja työyhteisö-
käyttäytymisen (H3b) välisiä positiivi-
sia yhteyksiä.

Menetelmät

Aineiston keruu ja tutkittavat

Tutkimuksessa käytetty kyselyaineisto ke-
rättiin ”Terveydenhuollon työntekijöiden
julkisen palvelun motivaatio ja sen yhtey-
det työhyvinvointiin ja työssä suoriutumi-
seen” -tutkimushankkeessa vuonna 2014
(Saarinen ym. 2015). Tutkittavat olivat ter-
veydenhuollon ammattiliittojen jäseniä Suo-
men Lääkäriliitosta (LL), Sosiaali- ja terveys-
alan ammattijärjestöstä (Tehy) ja Suomen
lähi- ja perushoitajien liitosta (SuPer).

Lääkäriliitto toimitti hankkeen tutkijoille
yhteensä 3000 satunnaisesti valitun jäsenen-
sä sähköpostiosoitteet, joihin tutkijat lähet-
tivät verkkolomakekyselyn E-lomake -oh-
jelman kautta. Tehy ja SuPer toimittivat
10000 (Tehy) ja 6963 (SuPer) satunnaisesti
valitulle työikäiselle jäsenelleen sähköpos-
titse linkin sähköiseen kyselyyn. Tutkimuk-
sen saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tar-
koituksesta, tavoitteista, aineiston käsittelys-
tä ja tulosten raportoinnista. Tutkimukseen
osallistuminen oli vapaaehtoista ja tapahtui
nimettömänä. Kahden muistutuskierroksen
jälkeen kyselyyn oli vastannut 604 Lääkäri-
liiton, 1678 Tehyn ja 2029 SuPerin jäsentä,
jolloin vastausprosentit olivat 22,3 (LL), 17,0
(Tehy) ja 30,7 (SuPer). Koska sähköposti-
viesti ei tavoittanut osaa tutkittavista esimer-
kiksi toimimattomien sähköpostiosoitteiden
vuoksi, todelliset vastausprosentit olivat kui-

tenkin todennäköisesti tässä ilmoitettuja korkeampia. Melko matalista, mutta sähköisille kyselytutkimuksille usein tyypillisistä vastausprosentista huolimatta aineiston on havaittu edustavan sukupuoli- ja ikäjakautman osalta suhteellisen hyvin ao. liittojen koko jäsenkuntaa (Saarinen ym. 2015).

Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Julkisen palvelun motivaatiota arvioitiin Kimin ja kollegoiden (2013) kehittämällä neljän ulottuvuuden (16 osion) mittarilla. Jokaista neljää ulottuvuutta mitattiin neljällä osiolla, joita vastaajat arvioivat viisiporraisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Ulottuvuuksista *viehätyks julkiseen palveluun* sisälsi esimerkiksi väittämän ”minulle on tärkeää edistää yhteistä hyvää”. *Sitoutumista julkisiin arvoihin* kuvasi muun muassa väite ”minusta kansalaisten yhdenvertaiset mahdollisuudet ovat erittäin tärkeitä”. *Myötätunnon* yksi osio oli ”tunnen myötätuntoa vaikeuksissa olevia ihmisiä kohtaan”. Neljäs ulottuvuus, *ubrautuminen*, sisälsi muun muassa väittämän ”olen valmis ottamaan henkilökohtaisen menetyksen riskin auttaakseni yhteiskuntaa”. Neljästä ulottuvuudesta muodostettiin kokonaissummamuuttuja, koska sen on havaittu selittävän yksittäisiä ulottuvuuksia paremmin esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista (Kim 2011). Summamuuuttujan Cronbachin alfa-kertoimet olivat liitoittain .92 (LL, Tehy) ja .90 (SuPer).

Vastaajien *työn imua* tarkasteltiin Työn imu -mittarin (Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli ym. 2006) tarmokkuutta ja omistautumista kuvaavilla väittämillä. Vastaajat vastasivat yhteensä kuuteen osioon seitsenporraisella asteikolla, jossa 0 = ei koskaan ja 6 = päivittäin. Puolet osioista kuvasi työntekijän työssään kokemaa tarmokkuutta ja energisyyttä (esim. ”tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni”) ja puolet työlle omistautumista ja innostuneisuutta (esim. ”olen innostunut työstäni”). Työn

imun keskiarvosummamuuttujan Cronbachin alfa-kertoimet olivat .92 (LL, Tehy) ja .93 (SuPer).

Tutkimuksessa käytetty *työyhteisökäyttäytymisen* mittari kuvasi myönteistä työtovereihin (esim. ”autan työtovereitani heidän työtehtävissään”) ja organisaatioon (esim. ”teen toimenpiteitä, jotka estävät ongelmia työpaikallani”) liittyvää käyttäytymistä, joka ylittää välttämättömät työvelvollisuudet. Mittari perustuu Leen ja Allenin (2002) tutkimukseen ja sitä on Suomessa käyttänyt aikaisemmin Työterveyslaitos. Työyhteisökäyttäytymistä arvioitiin kahdeksalla väittämällä, joihin vastattiin asteikolla 1 (erittäin harvoin/ei koskaan) – 5 (erittäin usein/aina). Osiot yhdistettiin keskiarvosummamuuttujaksi, jonka Cronbachin alfa-kertoimet olivat .76 (LL) ja .74 (Tehy, SuPer).

Arvoyhteensopivuuden tärkeyttä tarkasteltiin kolmella Ryanin (2011) työmotivaatiomittarin osiolla, jotka kuvaavat, sitä miten tärkeätä työntekijälle on se, että hänen ja työskentelyorganisaation arvot ja tavoitteet ovat yhteensopivia. Osioihin (esim. ”organisaation päämäärien tulee sopia yhteen arvojeni kanssa”) vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Osioista muodostetun keskiarvosummamuuttujan Cronbachin alfa-kertoimet olivat .83 (LL), .81 (Tehy) ja .77 (SuPer).

Taustamuuttujiksi valittiin muuttujia, joiden tiedettiin aikaisemman tutkimuksen perusteella olevan yhteydessä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen. *Demografisiksi taustamuuttujiksi* valittiin sukupuoli ja ikä. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu naisten kokevan miehiä ja vanhempien nuorempia useammin työn imua (Hakanen 2009). Lisäksi sukupuolen ja iän on oletettu olevan yhteydessä työyhteisökäyttäytymiseen, vaikkakin yhteydet vaihtelevat tutkimuksittain (Organ ym. 2006). *Työhön liittyvinä taustamuuttujina* tarkasteltiin esimiesasemassa työskentelyä ja viikkotyötunteja. Aiemmissa tutkimuksissa korkeammassa ammattiasemissa olevat työntekijät (Hakanen

2009) sekä enemmän viikossa työskentelevät (Schaufeli ym. 2008) ovat kokeneet useammin työn imua. Näiden taustamuutustujen voidaan olettaa olevan positiivisessa yhteydessä myös työyhteisökäyttäytymiseen, johon liittyy halukkuus työskennellä enemmän kuin välttämättömien työvelvollisuuksien täyttämiseksi on tarpeellista (Lee & Allen 2002).

Aineiston analyysi

Tutkimuksen aluksi tarkasteltiin vastaajien demografisia ja työhön liittyviä taustatekijöitä ammattiliittoittain keskiarvojen ja jakaumatietojen avulla. Varsinaiisiin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia moderoivalta hierarkkisella regressioanalyysillä erikseen jokaisessa ammattiliitossa. Ensimmäisellä askeleella regressiomallissa kontrolloitiin sukupuoli ja ikä ja toisella askeleella esimiesasema ja viikkotyötunnit. Kolmannella askeleella malliin lisättiin julkisen palvelun motivaatio, neljännellä askeleella arvoyhteensopivuuden tärkeys ja viidennellä askeleella interaktiotermin (julkisen palvelun motivaatio \times arvoyhteensopivuuden tärkeys). Julkisen palvelun motivaatio ja arvoyhteensopivuuden tärkeys standardoitiin malleissa (Dawson 2014). Työn imun ja työyhteisökäyttäytymisen standardoiduille regressiokertoimille laskettiin luottamusvälit [$\beta \pm (\beta / \tau)$], joilla selvitettiin, eriytyivätkö yhteyksien vahvuudet liittoittain tilastollisesti merkitsevästi. Tilastollisesti merkitseviä interaktiotermejä tarkasteltiin edelleen piirtämällä regressiosuorat matalalle (yksi keskihajonta keskiarvon alapuolella) ja korkealle (yksi keskihajonta keskiarvon yläpuolella) arvoyhteensopivuuden tärkeydelle. Lopuksi tilastollisesti merkitseville interaktioille tehtiin simple slope -analyysi regressiosuorien tilastollisen merkitsevyyden testaamiseksi (Dawson 2014).

Tulokset

Vastaajien taustatekijät

Vastaajien taustatekijöiden tarkastelusta ilmeni seuraavaa: lääkäriiliiton vastaajien keski-ikä oli 46,5 vuotta (kh=11,2), kun taas Tehyn vastaajat olivat keskimäärin 47,6-vuotiaita (kh=10,3) ja SuPerin vastaajat 47,8-vuotiaita (kh=11,2). Naisten osuudet tutkittavista oli 67% (LL), 92% (Tehy) ja 96% (SuPer). Pysyvässä tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oli 72% (LL), 92% (Tehy) ja 78% (SuPer) vastaajista. Julkisella sektorilla työskenteli 78% (LL), 90% (Tehy) ja 91% (SuPer). Esimiesasemassa vastaajista oli 27% (LL), 12% (Tehy) ja 1% (SuPer). Vastaajat työskentelivät keskimäärin 38–40 tuntia viikossa: 40,2 h (kh=9,7) (LL), 38,0 h (kh=5,5) (Tehy) ja 37,5 h (kh=5,7) (SuPer).

Julkisen palvelun motivaation ja arvoyhteensopivuuden suorat yhteydet työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen

Julkisen palvelun motivaation ja arvoyhteensopivuuden tärkeyden suorat yhteydet työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen on raportoitu taulukossa 1 (askeleet 3–4). Tulosten mukaan julkisen palvelun motivaatio oli kaikissa ammattiliitoissa positiivisessa yhteydessä työn imuun ($\beta=.14-.20$, $p<.001$) ja työyhteisökäyttäytymiseen ($\beta=.20-.30$, $p<.001$). Työntekijät kokivat työn imua ja raportoivat myönteistä työyhteisökäyttäytymistä sitä useammin, mitä korkeampi julkisen palvelun motivaatio heillä oli. Liitosta riippuen julkisen palvelun motivaatio selitti 4–5 % työn imun ja 6–9 % työyhteisökäyttäytymisen vaihtelusta. Luottamusvälitarkastelussa julkisen palvelun motivaatio yhdistyi työn imuun kaikissa liitoissa yhtä vahvasti. Sen sijaan työyhteisökäyttäytymisen kohdalla yhteys oli vahvempi SuPerin (β :n 95% luottamusväli .27–.33) kuin Lääkäriiliiton jäsenillä (.15–.24).

Lisäksi arvoyhteensopivuuden tärkeys yhdistyi jokaisessa ammattiliitossa korkeamman työn imuun ($\beta=.14-.16, p<.001$) ja työyhteisökäyttäytymiseen ($\beta=.14-.22, p<.001$) selittäen 1–2% sekä työn imun että työyhteisökäyttäytymisen vaihtelusta. Kaikkiaan mallin muuttajat selittivät yhdessä työn imun vaihtelusta 7% (Tehy ja SuPer) ja 10% (LL) ja työyhteisökäyttäytymisen vaihtelusta 14% (SuPer), 21% (Tehy) ja 24% (LL). Tulokset olivat myös linjassa korrelatiivisten tarkastelujen kanssa (saatavilla pyydettyäessä tutkijoilta).

Arvoyhteensopivuuden muuntava rooli

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkasteltiin arvoyhteensopivuuden tärkeyden muuntaavaa roolia julkisen palvelun motivaation ja työn imun sekä julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välisissä yhteyksissä (Taulukko 1, askel 5). Arvoyhteensopivuuden tärkeys muunsi (vahvasti) ko. yhteyksiä jokaisessa liitossa lukuun ottamatta julkisen palvelun motivaation ja työn imun välistä yhteyttä SuPerin vastaajilla. Koska kaikki tilastollisesti merkitsevät interaktiot olivat hyvin samankaltaisia, niiden interaktiotulkinnat on yhdistetty kuviossa 1. Interaktioiden erilliset kuviot ovat saatavissa tarvittaessa tutkijoilta.

Ensinnäkin arvoyhteensopivuuden tärkeys vahvisti julkisen palvelun motivaation ja työn imun välistä yhteyttä Lääkäriliiton ($\beta=.13, p<.01$) ja Tehyn ($\beta=.11, p<.001$) vastaajilla. Simple slope -analyysit sekä kuvio 1 osoittavat, että näihin liittoihin kuuluvilla terveydenhuollon työntekijöillä korkea julkisen palvelun motivaatio yhdistyi korkeampaan työn imuun. Positiivinen yhteys oli voimakkaampi niillä työntekijöillä, jotka samanaikaisesti pitivät arvoyhteensopivuutta tärkeänä (LL: $\beta=.29, p<.001$; Tehy: $\beta=.22, p<.001$) kuin niillä, joille arvoyhteensopivuus ei ollut tärkeää (LL: $\beta=.15, p<.01$; Tehy: $\beta=.10, p<.01$).

Toiseksi arvoyhteensopivuuden tärkeys vahvisti julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välistä yhteyttä kaikissa liitoissa (LL: $\beta=.13, p<.01$; Tehy: $\beta=.17, p<.001$; SuPer: $\beta=.18, p<.001$). Kaikilla terveydenhuollon työntekijöillä korkea julkisen palvelun motivaatio yhdistyi myönteiseen työyhteisökäyttäytymiseen (Kuvio 1). Arvojen yhteensopivuutta tärkeänä pitävillä työntekijöillä positiivinen yhteys oli jälleen voimakkaampi (LL: $\beta=.28, p<.001$; Tehy: $\beta=.32, p<.001$; SuPer: $\beta=.40, p<.001$) kuin niillä, joilla arvoyhteensopivuuden tärkeys oli matalampi (LL: $\beta=.14, p<.01$; Tehy: $\beta=.15, p<.001$; SuPer: $\beta=.23, p<.001$).

Pohdinta

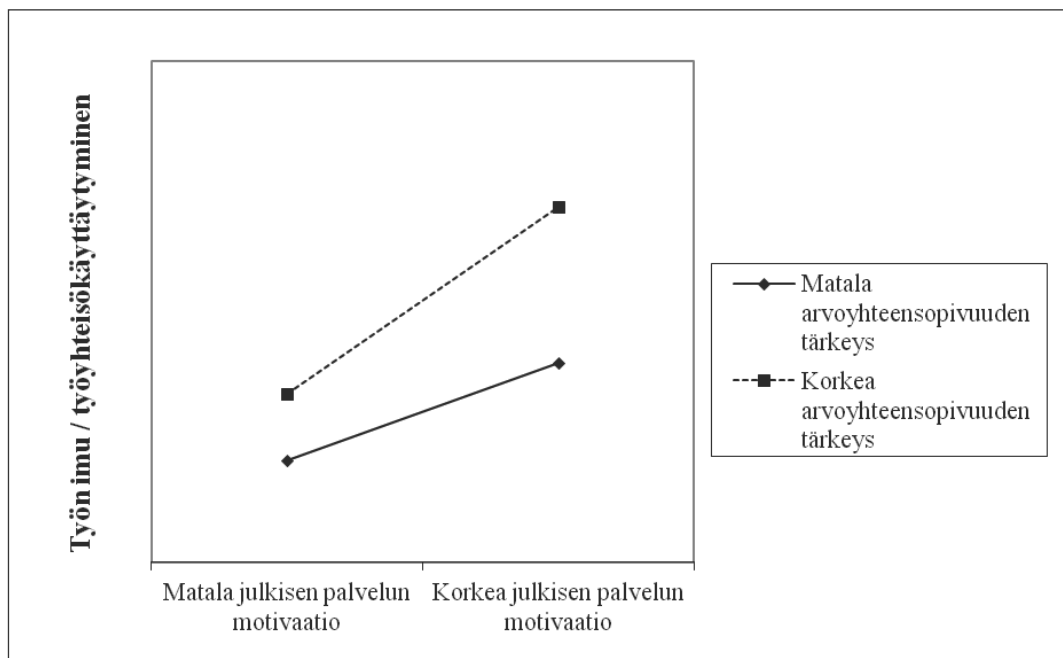
Päätulosten tarkastelua

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio oli positiivisessa yhteydessä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll 1989) ja perusarvojen teorian (Schwartz 1992) mukaisesti. Toisin sanoen, mitä tärkeämpänä työntekijät pitivät toisten edun huomioonottamista ja mitä valmiimpia he olivat asettamaan toisten edun omansa edelle, sitä useammin he kokivat itsensä työssään tarmokkaaksi ja työlleen omistautuneeksi, olivat auttavaisia työtovereitaan kohtaan ja osallistuivat työorganisaatioidensa kehittämiseen. Hypoteesit 1a-b saivat siis tutkimuksessa tukea. Työn imun osalta tulokset olivat ensimmäinen osoitus siitä, että julkisen palvelun motivaatio voi edistää myös muuta työhön liittyvää hyvinvointia kuin työtyytyväisyyttä tai sitoutumista (Kim 2011). Työyhteisökäyttäytymisen osalta tulokset vahvistivat aikaisemman havainnon, jonka mukaan muiden ihmisten hyvinvointia edistävät arvot vahvistavat myös yksilön prososiaalista käyttäytymistä (Pandey ym. 2008). Tämän tutkimuksen kanssa saman-

Taulukko 1. Julkisen palvelun motivaatio työn imun ja työyhteisökäyttämisen selittäjänä: arvoyhteensopivuuden tärkeys yhteyttä muuntavana tekijänä.

Selitettävä muuttuja	Työn imu	Työyhteisökäyttäytyminen											
		Lääkärinto (n=563)		Tehy (n=1450)		SuPer (n=1596)		Lääkärinto (n=563)		Tehy (n=1451)		SuPer (n=1598)	
		β	95% luott.väli	β	95% luott.väli	β	95% luott.väli	β	95% luott.väli	β	95% luott.väli	β	95% luott.väli
Askel 1													
1. Sukupuoli ¹⁾	-	.05	-	.06 *		-.03		.03		-.04		-.01	
2. Ikä		.01		.01		.06 *		.10 *		-.06 *		-.06 *	
ΔR ²		.00		.01 **		.01 **		.04 ***		.00		.00	
Askel 2													
3. Esimiesasema ²⁾		.09		.03		.01		.26 ***		.26 ***		.03	
4. Työtunnit		.10 *		.08 **		.07 **		.15 ***		.08 **		.08 **	
ΔR ²		.03 **		.01 **		.01 **		.11 ***		.08 ***		.01 ***	
Askel 3													
5. Julkisen palvelun motivaatio		.20 ***	.15–.25	.16 ***	.13–.19	.14 ***	.11–.17	.20 ***	.15–.24	.25 ***	.22–.28	.30 ***	.27–.33
ΔR ²		.05 ***		.04 ***		.04 ***		.06 ***		.09 ***		.09 ***	
Askel 4													
6. Arvoyhteensopivuuden tärkeys		.16 **		.14 ***		.15 ***		.19 ***		.22 ***		.14 ***	
ΔR ²		.01 *		.01 ***		.02 ***		.02 ***		.02 ***		.01 ***	
Askel 5													
7. Julkisen palvelun motivaatio × arvoyhteensopivuuden tärkeys		.13 **		.11 ***		.05		.13 **		.17 ***		.18 ***	
ΔR ²		.01 **		.01 ***		.00		.01 **		.02 ***		.03 ***	
R ²		.10 ***		.07 ***		.07 ***		.24 ***		.21 ***		.14 ***	

β=standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askelelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana, ΔR²=selityssasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana, R²=selityssaste, kun kaikki askeleet mukana, 95% luott.väli=beta-kertoimen 95% luottamusväli, ***p<.001, **p<.01, *p<.05, ¹⁾ 1=nainen, ²⁾ 1=ei, 2=kyllä.



Kuvio 1. Arvoyhteensopivuuden tärkeys muuntavana tekijänä julkisen palvelun motivaation yhteyksissä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen.

kaltaista tutkimusta julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välisistä yhteyksistä ei kuitenkaan tietääksemme ole, joten myös tältä osin tutkimus tuotti uutta tietoa. Lisäksi tulokset osoittivat, että yhteyksien vahvuudet eriytyivät osittain ammattiliittokohtaisesti työyhteisökäyttäytymisen osalta; SuPerin vastaajilla julkisen palvelun motivaatio yhdistyi Lääkäriliiton vastaajia vahvemmin auttavaiseen ja työorganisaatiota kehittävään käytännön toimintaan työyhteisössä.

Tuloksista ilmeni myös, että arvoyhteensopivuuden tärkeys oli kaikissa ammattiliitoissa yhteydessä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen hypoteesien 2a-b mukaisesti. Mitä tärkeämpänä vastaajat pitivät sitä, että heidän työorganisaationsa arvot olivat yhteneviä heidän arvojensa kanssa, sitä useammin he kokivat työssään työn imua ja osoittivat myönteistä työyhteisökäyttäytymistä. Tulos oli yhdenmukainen aiempien tutkimusten kanssa, joissa työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus oli ollut yh-

teydessä parempaan työhyvinvointiin ja työsuorittamiseen (Kristof-Brown ym. 2005).

Arvoyhteensopivuuden tärkeys myös vahvisti julkisen palvelun motivaation ja työn imun välistä yhteyttä siten, että niillä Lääkäriliiton ja Tehyn vastaajilla, joille arvojen yhteensopivuus oli tärkeää, positiivinen yhteys julkisen palvelun motivaation ja työn imun välillä oli vahvempi kuin niillä, joille arvojen yhteensopivuus oli vähemmän tärkeää. SuPerin jäsenistössä sen sijaan julkisen palvelun motivaatio yhdistyi yhtä vahvasti työn imuun riippumatta siitä, pidettiinkö arvojen yhteensopivuutta tärkeänä. Hypoteesi 3a sai siis tukea Lääkäriliiton ja Tehyn, mutta ei SuPerin osalta. Lisäksi arvoyhteensopivuuden tärkeys vahvisti jokaisessa ammattiliitossa julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välistä positiivista yhteyttä hypoteesin 3b mukaisesti. Toisin sanoen julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välinen positiivinen yhteys oli voimakkaampi niillä, joille arvojen yhteensopivuus oli tärkeää. Nämä tulokset olivat myös arvo-

jen yhteensopivuuden teorian (Chatman 1989) mukaisia. Aikaisempaa vastaavaa tutkimusta arvoyhteensopivuuden moderoivasta (tai vahvistavasta) roolista ei ole kuitenkaan olemassa.

Tutkimuksen eettiset näkökohdat ja luotettavuus

Tutkimuseettiset näkökohdat huomioitiin kaikissa tämän tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen toteutusvaiheessa tutkimukseen osallistuvia tiedotettiin muun muassa osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, miten vastauksia tullaan käsittelemään ja raportoimaan. Lopullisessa aineistossa ei ollut tutkittavien henkilötietoja. Tutkimusaineistoja ja tutkittavien tietoja ei myöskään luovutettu tutkimusryhmän ulkopuolisille (pois lukien opinnäytetöiden tekijät). Tutkimukselle ei haettu eettisen toimikunnan hyväksyntää, koska hankkeessa ei kerätty tutkittavilta fysiologista aineistoa eikä käytetty rekisteritietoja. Tuloksia myös analysoitiin pelkästään ryhmätasolla, eikä siten yksittäisiä vastaajia ollut mahdollista tunnistaa raportoinnissa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on syytä tarkastella tutkimuksen heikkouksia ja vahvuuksia. Ensinnäkin tutkimuksen heikkouksiin kuului poikkileikkausaineiston käyttäminen, mikä ei mahdollistanut ilmiöiden välisten syy-seuraussuhteiden tarkastelua. Toisin sanoen on mahdollista, että työsään usein työn imua kokeneet ja työtovereitaan kohtaan auttavaisesti toimineet työntekijät olisivat saattaneet arvioida myös julkisen palvelun motivaationsa korkeammaksi. Lisäksi on mahdollista, että tutkimustuloksia selittää jokin kolmas tekijä, kuten esimerkiksi vastaajien persoonallisuus tai vastaus-tyylit. Tällaisia muuttujia tulisikin jatkossa tutkia tarkemmin julkisen palvelun motivaation ja työhyvinvoinnin yhdistävässä, mielellään useampaan kuin yhteen mittaukseen perustuvassa pitkittäistutkimuksessa. Toiseksi tutkimuksen vastausprosentit olivat suhteelli-

sen matalia johtuen osittain siitä, ettei sähköinen kysely tavoittanut kaikkia potentiaalisia vastaajia. Matalasta vastausprosentista huolimatta tutkimuksessa käytetyn aineiston on havaittu edustavan melko hyvin kaikkien kolmen ammattiliiton koko jäsenkuntaa (Saarinen ym. 2015). Kolmas keskeinen rajoite liittyi tutkimuksen toteutukseen itsearviona, joka saattoi vaikuttaa vastauksiin esimerkiksi sosiaalisesti suotavan vastaustavan takia. Toisin sanoen on mahdollista, että vastaajat arvioivat esimerkiksi julkisen palvelun motivaationsa todellista tasoa korkeammaksi.

Tutkimuksen vahvuuksiin kuuluivat puolestaan tutkimuksen eettisten näkökulmien huomioiminen, kyselyaineiston laajuus, mahdollisuus kolmen ammattiliiton tulosten vertailuun sekä aiheen ajankohtaisuus. Tutkimuksen ajankohtaisuus liittyy parhailleen suunnitteilla olevaan sote-uudistukseen, jonka yhtenä tavoitteena on terveydenhuollon henkilökunnan riittävyyden turvaaminen tilanteessa, jossa taloudelliset resurssit ovat edelleen niukat. Lisäksi ulkoiset kannustimet ovat osoittautuneet vain osittain hyödylliseksi työntekijävajeen ratkaisuksi (TEM 2015). Tämän tutkimuksen perusteella terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio saattaa kuitenkin lieventää resurssiniukkuuden negatiivisia seurauksia, koska se on positiivisessa yhteydessä työn imuun ja työyhteisöikäyttämiseen, jotka puolestaan ovat aiemmissa tutkimuksissa yhdistyneet parempaan työsuoriutumiseen ja organisaation tuottavuuteen (Organ ym. 2006, Bakker ym. 2011). Erityisesti silloin, kun työntekijä arvioi tärkeäksi arvojensa yhteensopivuuden työorganisaation arvojen kanssa, julkisen palvelun motivaation positiivinen yhteys työn imuun ja työyhteisöikäyttämiseen vahvistuu entisestään.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikkiaan tulokset osoittavat, että työantajien tulisi antaa työntekijöilleen mahdollisuus julkisen palvelun motivaation toteutta-

miseen, jolloin sen positiiviset vaikutukset heijastuvat työntekijän työhyvinvointiin ja työorganisaatiota kehittävään toimintaan. Julkisen palvelun motivaation vahvistamiselle terveydenhuollossa näyttäisi olevan Suomessa jossain määrin tilausta. Tämä näkyy muun muassa siinä, että aikaisemman tutkimushankkeen yhteydessä (Saarinen ym. 2015) on osoitettu, että suomalaiset terveydenhuollon työntekijät eivät ole erityisen uhrautuvaisia, vaikka yleisellä tasolla tarkasteltuna heidän julkisen palvelun motivaationsa onkin melko korkea. Tulos on mielenkiintoinen, sillä juuri uhrautuminen julkisen palvelun motivaation osa-alueena kertoo eniten työntekijöiden epäitsekästä ja pyyteettömästä toiminnasta muiden hyväksi. Uhrautumisen vahvistamisessa voi piillä kuitenkin myös vaara, koska työssään liikaa toisten puolesta uhrautuvat työntekijät voivat olla vaarassa uupua (mm. myötätuntouupumuksen muodossa).

Julkisen palvelun motivaation vahvistamiseen on olemassa monia keinoja. Se, että julkisen palvelun motivaatio nähdään yksilön henkilökohtaisena motivaationa ja voimavarana, merkitsee sitä, että sen syntymiseen/vahvistamiseen ei tarvita välttämättä taloudellisia kannustimia (katsaus Harris-McLeod 2013). Julkisen palvelun motivaatiota voidaan itse asiassa edistää esimerkiksi hyvillä työskentelyolosuhteilla, joihin kuuluvat muun muassa hyvä työn hallinta, hyvä johtaminen/esimiestyö ja työyhteisön myönteinen ilma-

piiri, työntekijälle tukea antava työympäristö sekä mahdollisuus toimia työssä ammatikunnan eettisten periaatteiden mukaisesti. Konkreettisesti julkisen palvelun motivaatiota voitaisiin tukea esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välisissä vuotuisissa kehityskeskusteluissa. Tällöin voitaisiin keskustella siitä, millaiseksi työntekijä kokee mahdollisuutensa toteuttaa työssään julkisen palvelun motivaatiota ja mitkä tekijät tätä motivaatiota uhkaavat tai vahvistavat. Mikään näistä toimenpiteistä ei aiheuta työnantajalle sinällään ylimääräisiä kuluja. Nämä samaiset tekijät voivat myös vahvistaa työntekijän työhyvinvointia ja myönteistä työyhteisökäyttäytymistä. Lisäksi on mahdollista, että julkisen palvelun motivaatio ja työhyvinvointi voivat molemmat vahvistaa toisiaan vastavuoroisesti voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll 1989) mukaisesti. Jatkotutkimuksissa tulisi puolestaan etsiä edelleen lisätietoa siitä, milloin julkisen palvelun motivaation positiiviset vaikutukset ovat vahvimmissaan. Lisäksi tulevaisuudessa on mielekäästä tutkia, millaiset tekijät vahvistavat julkisen palvelun motivaatiota, jolloin myös sen positiiviset seuraukset voivat vahvistua.

VASTUUALUEET

Tutkimuksen suunnittelu: SM, MR, aineistonkeruu: MR, SM, aineiston analysointi: KMP, käsikirjoituksen kirjoittaminen: KMP, MR, käsikirjoituksen kommentointi: SM

LÄHTEET

- Andersen L.B. (2009) What determines the behavior and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences* **75**(1), 79–97.
- Andersen L.B. & Pedersen L.H. (2012) Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration* **35**(1), 46–57.
- Bakker A.B., Albrecht S.L. & Leiter M.P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **20**(1), 4–28.
- Brewer G.A. (2008) Employee and organizational performance. Teoksessa: Perry J.L. & Hondeghem A. (toim.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, Oxford, 136–156.
- Chatman J.A. (1989) Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review* **14**(3), 333–349.
- Dawson J. (2014) Moderation in management research: What, why, when, and how? *Journal of Business and Psychology* **29**, 1–19.

- Hakanen J. (2009) *Työn imun arviointimenetelmä: Työn imun -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Harris-McLeod E. (2013) Incentives for public service workers and the implications of crowding out theory. *Public Administration* **4**, 5–21.
- Hobfoll S.E. (1989) Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* **44**(3), 513–524.
- Hobfoll S.E. (2011) Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. Teoksessa: Folkman S. (toim.) *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*. Oxford University Press, Oxford, 127–147.
- Kim S. (2011) Testing a revised measure of public service motivation: Reflective versus formative specification. *Journal of Public Administration Research and Theory* **21**, 521–546.
- Kim S., Vandenabeele W., Wright B.E., Andersen L.B., Cerase F.P., Christensen R.K., ... De Vivo P. (2013) Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory* **23**, 79–102.
- Kjeldsen A.M. & Andersen L.B. (2013) How pro-social motivation affects job satisfaction: An international analysis of countries with different welfare state regimes. *Scandinavian Political Studies* **36**(2), 153–176.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D. & Johnson E.C. (2005) Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology* **58**(2), 281–342.
- Lee K. & Allen N.J. (2002) Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* **87**(1), 131–142.
- Nielsen M.S. (2013) *Understanding employee engagement in a public service context*. Esitelmä, Det danske ledelsesakademi, Odense, Tanska. <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2013/Papers/28Mette%20Strange%20Nielsen.pdf> (9.6.2015)
- Organ D.W., Podsakoff P.M. & MacKenzie S.B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Thousand Oaks.
- Pandey S.K., Wright B.E. & Moynihan D.P. (2008) Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal* **11**(1), 89–108.
- Perry J.L., Hondeghem A. & Wise L.R. (2010) Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review* **70**(5), 681–690.
- Ryan J.C. (2011) Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological Reports* **108**(3), 743–755.
- Saarinén A., Ruokolainen M., Taimio H., Pirttilä J. & Mauno S. (2015) *Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa*. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja 86. Vammalan Kirjapaino, Sastamala.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. & Salanova M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* **66**(4), 701–716.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V. & Bakker A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* **3**, 71–92.
- Schaufeli W.B., Taris T.W. & van Rhenen W. (2008) Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review* **57**(2), 173–203.
- Schwartz S.H. (2012) An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture* 2. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (4.6.2015)
- Schwartz S.H. (1992) Universals in the content and structures of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology* **25**, 1–65.
- Taimio H. (2013) *Miten voin olla avuksi? Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa*. Raportteja 26. Palkansaajien tutkimuslaitos, Helsinki.
- TEM. (2015) *Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät*. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 3/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Kaisa-Maria Pihlava, TT, PsM, psykologi, kaisa.pihlava@gmail.com

Mervi Ruokolainen, FT, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta (psykologia), 33014 Tampereen yliopisto, mervi.ruokolainen@uta.fi

Saija Mauno, PsT, dosentti, professori (psykologia), Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta (psykologia), 33014 Tampereen yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos, 40100 Jyväskylän yliopisto, saija.mauno@uta.fi